

## 論 説

## UXとデザイン経営

岩谷昌樹\*

八重樫文\*\*

## 要 旨

本稿は、経営における経験の意義に注目し、UX (User Experience) とデザイン経営の関係を明らかにすることを目的としたものである。企業の経験価値創出に関する国内外の先行研究および実践事例を参照し、5つの観点から検討を行った。

第1に、「経験経済」(Pine II and Gilmore, 1999)の議論を手がかりに、価格や機能ではなく経験を価値の中心に据える時代的転換を整理し、Schmitt (1999, 2003)の経験価値モデルを参照しながら、経験価値という概念の意義とデザイン経営との関連性を検討した。

第2に、CX (Customer Experience)の代表的モデルを整理し、感覚的・情緒的・認知的・行動的・関係の価値を統合的に捉える視点の必要性を検討した。

第3に、拡張思考に基づき、未来を共に構想する協働的デザインの思考様式を考察し、デザインが文化・経済・社会を媒介する総合的な行為であることを示した。

第4に、T型経験デザイナーの概念を通して、組織横断的にUXを創出する体制を整理し、専門性の深化と領域横断的な知識の統合を両立させる必要性を指摘した。

第5に、顧客幸福をビジネスとする価値主義の時代を展望し、感情的価値を含む倫理的・社会的価値の再定位が求められていることを検討した。

以上の検討を通じて、経験を創造的過程として位置づけ、その生成と循環を通じて組織文化や価値が動的に形成されるプロセスが明らかになった。このことから、デザイン経営における新たな価値創造の中核が、経験を媒介とした生成的な組織変容にあることが示された。

キーワード：UX (User Experience), デザイン経営, CX (Customer Experience), CEM (Customer Experience Management), 価値主義

- I. はじめに：経営における経験への着目
- II. UXとデザイン経営
  1. 価格ではなく経験の提供で競う時代へ
  2. CXの代表的モデル：シュミットのCEM
  3. 拡張思考：未来を見据えた協働デザイン
  4. T型経験デザイナーによるUX創出
  5. 「顧客幸福」をビジネスとする価値主義の時代へ
- III. おわりに：「ヒトの頭脳の中の創造性」に価値がある

---

\* 東海大学経営学部 教授

\*\* 立命館大学経営学部 教授

## I. はじめに：経営における経験への着目

経営学において「経験 (experience)」について最初に言及し、詳細に検討したのは1900年代初頭に活躍した経営学者メアリー・パーカー・フォレットであると捉えられる。

その著 *Creative Experience* (Follett, 1924 訳書『創造的経験』, 2017) では、経験とは「何かを検証する過程 (a verifying process)」ではなく、創造していく過程と見なすことを奨め、目的や意思、思考、理想が生み出されていく力の源となる、経験をいわば発電所のようなものと捉えている (Follett, 1924 訳書, 2017, p.141)。自己を維持し、成長するために経験が必要であるということを示したのである。

後にピーター・F・ドラッカーがフォレット女史を「マネジメントの預言者」と称したように、そのおよそ1世紀後、現代ビジネス世界において、そうした経験を提供することが重要であることが周知の通りになっている。本稿では、このような経験の中でも特にUX (User Experience) について、デザイン経営とのつながりの点を検討する。

## II. UX とデザイン経営

### 1. 価格ではなく経験の提供で競う時代へ

現在において、ビジネスには経験を提供することが大事であると考えられるようになった契機は、ジョセフ・パイン2世とジェームズ・H・ギルモア (オハイオ州にあるビジネス・コンサルティング会社ストラテジック・ホライズン LP 主宰) が著した *The Experience Economy* (Pine II and Gilmore, 1999 訳書『経験経済』, 2000) にある。

そこでは、ニューエコノミーの基盤になる経済的価値は無料で提供されるようになる情報ではなく、独自のオファーとしての経験にあり、企業はそれを巧くステージングして顧客が感動し、思い出に残る出来事を与え、最終的には顧客の人生を変えてしまうようなほどの変革 (transformation) を誘導しなければならないと説いた。つまり、ビジネスは舞台であり、仕事は劇<sup>1)</sup> であり、戦略はドラマであり、過程は台本であり、提供物はパフォーマンスであり、商品は小道具であり、企業は経験ステージャー (場のデザイナー) であるという見立てである。これが今後において最大の差別化戦略となると主張された。

彼らは経験を2つの軸で縦と横に分けて4つに分類した。横軸は顧客の参加度であり「受動的 (Passive Participation)」か「積極的 (Active Participation)」かである。縦軸は顧客と経験の関係性・状況性である。顧客が「経験を自身に吸収してしまう (Absorption)」か「経験にどっぷりと浸る (Immersion)」かに分かれ、以下のように説明される。

- ①第一象限：積極的に吸収するのが教育 (Education：大学で学ぶことなど) である
- ②第二象限：受動的に吸収するのが娯楽 (Entertainment：芝居を鑑賞することなど) である

- ③第三象限：受動的に没入するのが審美（Esthetic：美術館に行くことなど）である
- ④第四象限：積極的に没入するのが脱日常（Escapist：テーマパークで一日過ごすことなど）である

これらはいずれもEから始まる言葉で示せるので「経験の4E領域（realms）」とされる。

このような経験を与えるには、テーマを明確に思い描くことが最初の一步となる<sup>2)</sup>。テーマ設定では次の5つの原則が置かれる。

- ①魅力的なテーマ（engaging theme）はゲストの現実感覚を変える
- ②最も快適な場所（richest venues）は人の現実感覚を「完全に」変革させるテーマを持っていて、空間・時間・物質についての経験に影響を与える
- ③魅力的なテーマは空間・時間・物質を一貫した現実的な全体へとまとめる
- ④テーマは場所の中に複数の場所を作り出すことによって強化される
- ⑤テーマは経験をステージングする企業の特長<sup>3)</sup>に合っていないといけない

そうしてテーマが定まると、次には顧客の驚きを創り出す舞台の準備となる。驚きを意図的にシステムとして取り込むことで忘れ難い経験にできる。ここでは3Sモデルとして、①顧客満足（Satisfaction）の増大、②顧客我慢（Sacrifice）の減少、③顧客サプライズ（Surprise）の創出、が公式となる。さらに4つ目のSとして顧客の緊張感（Suspense：これから起こる未知の驚きから顧客が経験した過去の驚きを差し引いたもの、わくわくした期待感）が加わる。

こうした経験経済におけるデザイナーの果たす役割には、①知的メーカー（創造的問題解決者、職人、反省的思考家）、②知識ワーカー（活動的学習者、ネットワーク、コミュニケーター）、③持続可能な企業家（マネジャー兼マーケター、事業戦略家、エコロジスト）、④活動的市民（社会的伝授者、共感者、国際人）、といったものが挙がる（Press and Cooper, 2003, pp.196-200）。

2011年に『経験経済』のアップデート版が刊行された際に新たに付記されたプレビューでは、時代に見合った商品（iPhone）をデザインし、それとの出会いを演出する場（シンプルな展示、多人数の店員の配置、ジーニアスバーの設置などを備えたアップルストア）をステージングするAppleがCEM（Customer Experience Management：次節にて詳述）の好例に挙げられた。この時には次の4点が強調された（Pine II, and Gilmore, 2011, pp. xiv-vi）。①顧客我慢を減らすことなくすかに留意すべき、②従業員を演者として会社は導くべき、③時間の使い方を示唆すべき（この点は下記に示すように2020年にリイシューされた際にさらに強調された）、④経験するほど変革もたらされるべき、である。

この示唆から9年後『経験経済』がリイシューされた際のプレビューでは、デジタル媒体が普及した中で、人々がそうしたデジタル経験への時間をどこで（自宅、カフェ、移動中の電車内など）費やすのかということを経験しなければならなくなったと説く<sup>4)</sup>。時間には限りがあり、また、デジタルに流れ込む膨大な情報の中では、アテンション（注目）されることはめったになく、された場合でも、それに使えるお金にも上限がある。

時間については日本でもコスパ重視やファスト視聴といったことが言われており、いみじくもリイシューされた年は新型コロナウイルスが蔓延した時で、在宅勤務が促され、通勤時間の非効率さが見直された背景もある。要は、いかに有限な時間を使って、より豊かな経験を得られるかに関心が集まっているということである。このように「時間の金銭的価値 (MVT: money value of time)」（Pine II and Gilmore, 2020, p.xxiv）が重視されているということが指摘された。

## 2. CXの代表的モデル：シュミットのCEM

21世紀に入り、顧客経験 (CX: Customer Experience) の提供が現代ビジネス世界では不可欠なものとなっている。実務界では「規模の経済性」から「選択の経済性」に移っており、マス・マーケットやブランド・ロイヤルティは姿を消し、その代わりにCXが欠かせなくなるので、デザインの力が重要となるということが認められ始めた (Dreyfuss, 2004)。

生活のあらゆる場面で「感覚的に満たされること (sensory content)」（Postrel, 2003, p.18）が選ばれる決め手となり、それゆえデザインは以前のように競争力を出すために用いられるよりも、顧客に認められるための「最小限の標準 (minimum standard)」（Postrel, 2003, p.19）となった。

CXの観点からすると、そのデザインは簡素なほど優雅 (エレガンス) であると受け取られ、美的であり、かつ知的であり、完全体に近いと見なされるほど魅力があるとされる (Papanek, 1971 訳書, 1974, p.29)。iPhone や無印商品のアイテムがそれを雄弁に語る。

セールスフォース社の調査では、そうして企業からもたらされる経験が製品やサービスと同じくらい重要であると感じている顧客の割合は2019年では84%であったが、2022年には88%に上昇している (Bova, 2023 訳書, 2024, p.23)。

コロンビア大学大学院ビジネススクールのラン・キベッツとイタマー・シモンソン両教授は、ショッピング・モールの顧客に対し、調査協力の報酬に金銭的なものがよいか、経験価値的なもの (クルーズ船旅行、スパ・トリートメントなど) がよいかと尋ねたところ、後者を選ぶ者が多かったことを膨大な調査から明らかにした (Kivetz and Simonson, 2002)。

それゆえ、これを専門に行なうコンサルタンシーも多い。例えば Beyond Philosophy もその1社で、顧客がその企業の経験をした際の「マインドスペース (心の空間)」を支配するようなポジティブな関係性を創り出すことが重要であると主張する (Shaw, Dibeechi, and Walden, 2010, p.22)。

ブリティッシュ・エアウェイズのカスタマーサービスを担い、後に Smith + Co で顧客経験の専門家となったショーン・スミスらはCXによって顧客がそのブランドのアドボケイト (支持者、擁護者) になり得るので、その実践的手法を解いている (Smith and Wheeler, 2002)。

Nokia や BMW, Spotify などをクライアントに持ったトーマス・ガッドは、マインドスペースを、①機能的次元: 製品・サービスの認知された便益、②精神的次元: 個人に対する洞察や

指針を生み出す能力、③信仰的次元：産業・社会において、より高い目的や意味があるという認識（人々と地球のためのよりよい生活の質）、④社会的次元：集団の社会的コンテクストを創り出す能力という4次元のスケープで捉えるモデルを示す（Gad, 2016, p.50）。

このように、ガッドはブランド体験を多層的な心理空間として構造化したが、TeleTech Consultingのステイブン・ワルデンは、より時間的なプロセスとしての体験の流れに注目する。彼は、外部からの刺激によって経験が生まれ、それが記憶として内面化されるというシンプルでありながら本質的な循環を示すDEM（Drives-Experience-Memory）モデルを提唱している（Walden, 2017, p.18）。

一方で、前掲のSmith+CoはCXの実践において陥りやすい7つの大罪を指摘している（Smith, and Milligan, 2015, pp.211-214）。すなわち、①リップサービスだけのリーダーシップをとる、②サイロ思考をとる、③全ての顧客は平等だと見なす、④全てのタッチポイントは平等だと見なす、⑤思考訓練で正解が出せると思う、⑥テクノロジーを主導する、⑦経験ではなく満足で測る、の7点である。Smith+Coは、こうした誤りを避けるために、Engage-Insight<sup>5)</sup>-Define-Design-Align-Measure-InnovateというCXの7つのステップを辿るべきだと唱える。

以上、数多のコンサルタンシーは、それぞれ自身の切り口を売り込み方として多様なモデルをクライアントに提唱するが、アカデミアにおいてCXの代表的なモデルを示したのは、経験価値マーケティングの第一人者とされるバード・H・シュミット（コロンビア・ビジネススクール教授）である<sup>6)</sup>。

1990年代に顧客（市場）志向というマーケティング・コンセプトや顧客満足、顧客ロイヤルティ、カスタマー・リレーションシップなど様々なアプローチがなされたが、それらは焦点を絞り過ぎ、不必要に限定をしているとし、結局のところマネジャーに必要なことは「顧客をまじめに扱うこと」に尽きると指摘する。そこで示したのがCEM（Customer Experience Management：顧客価値マネジメント）である。

第1段階は、顧客の経験価値世界を分析すること。ターゲット顧客を厳密に把握<sup>7)</sup>することは、①製品・ブランドの経験価値、②製品カテゴリーの経験価値、③使用と消費の状況、④社会文化的背景／ビジネスの状況、の4層からなる経験価値世界を分析する第一歩となる。

第2段階は、経験価値プラットフォーム（戦略と実践との重要な接点）を構築すること。それは主に経験価値ポジショニングと経験価値プロミスから構成される。前者ではブランドがいったい何であるのかを示すことができ、後者では顧客が得られるものを特定できる。とりわけ後者（経験価値プロミス）を決定するために有効であるのが、シュミットの唱えた後述する5つの経験価値モジュールである。

そうした両者（経験価値ポジショニングと経験価値プロミス）が合わさったところで、全体的な実践テーマすなわちプラットフォームを具体的に表したもの（ブランドのスタイルと内容、インタフェイス、イノベーション要素の形で実現される付加価値の付いたコンセプト）が姿を見せる。ここまでが戦略の段階で、以降が実践の段階となる。

第3段階は、ブランド経験価値をデザインすること。これには3つの主要要素がある。1つは製品経験価値で、どのくらい優雅に機能するか、どれほど審美的な魅力があるかということが製品価値特性となる。もう1つはルック & フィール (BI: ブランド・アイデンティティとも言う) で、ビジュアル・アイデンティティ (VI: 名前, ロゴ, シンボル), パッケージング, 店舗デザインとマーチャンダイジング, ウェブサイトのグラフィック・デザインなどがある。いま1つは経験価値コミュニケーションで、広告が価値を提供するもの (情報を提供し, 楽しませるもの) となる。

第4段階は、顧客インターフェースを構築すること。これは、顧客と企業の間で発生する情報やサービスの動的でインタラクティブなやり取りであり、店舗などでの対面, 電話か文書などでの間接的なもの, ウェブを通じたものの3タイプがある。

第5段階は、継続的なイノベーションに取り組むこと (新規顧客も惹きつける)。Apple や Amazon に見るように現代ビジネス世界においてプラットフォームを築き、盤石なビジネスモデルを敷いている企業はこの点を迅速に行ない、その地位を盤石なものにした。

以上のような5段階からなる CEM は、顧客に経験価値をもたらすためのシームレスな (継ぎ目のない) 統合マネジメント・アプローチを採ることが可能になる。その利点には、①差別化がもたらされる, ②顧客との深いつながりがもたらされる, ③コストが削減される, といったものがある。

こうした CEM で特筆すべきは前述の経験価値モジュールという捉え方であり、これをマーケティングに総合的に用いるとブランドを構築できることを示した点である。経験価値は出会いや経験, その他多種多様な状況下で生活してきたこと (ドイツ語の「経験: Erlebnis」の語源は「生きる: leben」) の結果として生まれる。

すなわち経験は感覚, 感情, 精神への刺激 (stimuli) によって引き起こされるのであり、その際に提供されるのは感覚的・情緒的・認知的・行動的・関係の価値という5つの経験価値で、これらが機能的価値に取って代わると主張したのである。

感覚的経験価値 (Sense) は、五感 (視覚・聴覚・触覚・味覚・嗅覚) を通じて感覚に訴える。情緒的経験価値 (Feel) は、顧客の内面にあるフィーリングや感情に訴える。認知的経験価値 (Think) は、顧客の創造力を引き出すことを通じて顧客の知性に訴える。行動的経験価値 (Act) は身体的なもの, あるいはライフスタイル, 他者との相互作用に訴える。関係的経験価値 (Relate) は準拠集団に属しているという感覚を持ってもらうためのアプローチとなる。これらを包括的に提供することが CEM の究極の目的である<sup>8)</sup>。

### 3. 拡張思考: 未来を見据えた協働デザイン

21世紀におけるデザインとデザイナーの役割について提唱したマイク・プレス (シェフィールド・ハラム大学教授) とレイチェル・ターパー (サルフォード大学教授) の *The Design Experience* (2003) によると、経験というコンセプトは、①デザインの文化と経済の間の統一

的な問題として、②今日のデザインの背景を理解する手段として、③未来のデザインが直面する可能性と課題を見るための窓として、不可欠であるとされる（Press and Cooper, 2003, p.70）。

こうした経験が重要であり、デザインは企業が消費者の最も望むものを生み出すように導くことができる（Greene, 2010, p.208）と言うのは、ビジネスウィーク誌のシアトル局長を務めたジェイ・グリーンである。その著 *Design is How It Works* (2010) では事例にボルシェ、ナイキ、レゴ、OXO、REI（シアトルのキャンプ用品店）、クリフバー（自然派エネルギーバー）、エースホテル、ヴァージンアトランティックの8社を挙げ、今日のデザインは消費者が求める経験を生み出すと指摘する（Greene, 2010, p.7）。

これに含まれるヴァージンアトランティックのファウンダーであるリチャード・ブランソンは「お客様や投資家はヴァージンを会社というより、1つのアイデアもしくは哲学だと考えている。カギとなるのはヴァージン・エクスペリエンス（ヴァージンらしい体験）であり、あらゆる分野でお客様の期待に沿うようなエクスペリエンスを提供し続けることだ。そう、何より大切なのはブランドだ」（Branson, 2012 訳書, 2013, p.90）と言う。そのブランディングに資するのがデザインである。

これについてリチャード・ブランソンは「デザインに関しては、細かいところまで気を配ることがすごく大事」「優れたデザインは、それ自体が優れたマーケティングツールになり得る」（McImore, 2023 訳書, 2024, p.163）と見なす。長年の実務経験からそう感じ取っているのである。

アカデミックな見地では、デザインがユーザーの経験を的確に創出できるのは、デザインが次の5つ：①よりよい質問をするためのリフレーミング、②違いを活用するためのコラボレーション、③無関心を許容してエンゲージメントを誘う、④本質を抽出するためのキュレーション、⑤惰性と官僚制を打破するためのスピード加速、に貢献するからである（Liedtka, King, and Bennett, 2013, p.198）。

Red Dot Design（ドイツ・エッセンの Design Zentrum Nordrhein Westfalen が主催する国際的プロダクトデザイン賞を授ける機関）プロモーションのマネジングパートナーのペーター・ゼツらは、革新的で十分にデザインされた製品に投資する企業は、それに比べて投資が少ない、あるいはデザインに価値はないと見なす企業よりも長期的に発展していることを研究調査に基づいて見出している（Zec and Jacob, 2010, p.20）。

ペーター・ゼツは、企業に成功をもたらすためにデザインをどのように活用できるかについての普遍的なレシピはないとし、唯一、価値を付加できるのは、デザインを「総合的なアプローチによる行動のための複雑なコンセプト」と理解している場合だと説く（Zec, 2018, p.138）。

そのように理解する企業はCV（Consumer Value：消費者価値）の種類が推移していることに気付いている。その価値の種類は、①トラディショナル：ルールに従う、②モダン：達成する、③ポストモダン：それがどういう意味かが分かる、④インテグラル：差異を創る、という

4つである。それぞれに対しては、①それまでに沿った一貫性のあるデザイン、②競合相手を打ち負かす最良のデザイン、③独自の視点を尊重する参加型デザイン、④オープンソースアプローチでの共創型デザイン、で対応する (Hines, 2016)。この④が「未来を見据えたデザイン (future-friendly design)」となる。

未来を見据えるためには、マネジメントの見地からデザインの力を捉えるデザイン思考や、多次元の側面からメソッドを編み出す人間中心デザインを超越した考え方が求められる。それをイェンス・マーティン・スキブステッド (デンマーク・デザイン・センター CEO) らは「拡張思考 (expansive thinking: 強化されたデザイン思考)」と称する (Skibsted and Bason, 2022, p.18)。拡張には、①タイム: 長期的に捉える、②プロクシミティ: 問題の文脈の中に消費者を入れ込む、③ライフ: デジタル化にも対応<sup>9)</sup>、④バリュー: サーキュラーデザイン含む、⑤ディメンジョンズ: AR や VR にも対応、⑥セクターズ: 公共も領域にする、という6つの方向がある。

昨今のデザイン経営の観点でも、こうした拡張に向けて組織がデジタル及びサービスデザインに対応する際にはデザインが不可欠なリソースとなるため、クリエイティブチームを管理するリーダーシップが成功には欠かせない (Picchi, 2022, p.xvii.)。

そうしたリーダーシップによる拡張思考によって達成されるのは、デザイン・ドリブン・トランスフォーメーションである。それは、①ミッション: なぜ変化するのかという意図、②マルチプリシティ: より望ましい未来に向けての方向付け、③マインド: 関与者の同調、④メソッド: 協同的デザイン、という4Mからなる (Alexander *et al.*, 2023, p.10)。要は、デザインに関わることによって、未来社会をさらによいものにすることができるということである。

現在、こうしたことは「協働デザイン (co-designing)」と言われ、人とモノの相互作用や関係性が重視され、デザイナーはユーザーや関係者を巻き込んだチームやグループファシリテーターの役割を担い、ユーザーとともに行なうデザイン (design with users) がなされる。

デザイン実務家の岩淵正樹は、あと20年もすれば、それは人間・モノ・サービス・インフラの間の複数の関係性から成る「集団的夢想 (collective dreaming)」となり、多様なチームや個人のネットワークを繋ぎ、ありたい未来へ導く夢想家としてのデザイナーのもとで「人々によるデザイン (design by people)」がなされていくと見なす (岩淵, 2024, p.255)。

#### 4. T型経験デザイナーによる UX 創出

UX 研究の分野では、顧客経験の3Dとして、①デザイン: 適切なモノをつくって、最適な顧客に経験させる、②デリバリー: 社内の全部門が機能横断的に関わって、顧客が望む経験を届ける、③ディベロップ: 継続して顧客経験を提供できるように、自社能力を開発する、ということが掲げられる (Allen, Reichheld, and Hamilton, 2005)。

このように全社を挙げてUXに取り組む必要があるのは、UXが人と製品とが相互作用する際のあらゆる点(手に持った感じ、使い方の理解、使っている時の気分、目的の果たし方、使

用時の文脈への適合性、生活の質への貢献度など）を踏まえるからである（Alben, 1996）。

産業化時代から情報化時代に移行した現在、ロバート・クラーク（元 CIA 職員、インテリジェンス研究家）が言うところの「チーム・エフェクト（各部門が一丸となって、複雑ながら、対話型・協力的・社会的なプロセスを取ることに）」（北岡, 2024, p.70）が働き、より高品質で、市場志向のプロダクトを迅速に生産できる。

このようにデザイン部門以外の多くの部門、さらには社外の者が加わるほど「閃く瞬間（glimmer movement）」（Berger, 2009, p.4）を得られる。昨今、そこにはユーザーも加えられる。それは「ユーザー発案者効果（新製品のアイデアをユーザーが発案したという情報を製品とともに表示することで、非参加消費者の購買意欲を高めるもの）」（岡田, 2024）がもたらされるからである。

その証左の1つが、デルフト工科大学のワークショップにおける2000年代の10年間でのプロジェクトにおいて、本質的な変化が生じていることが確認されたことである。すなわち、デザイン思考の社会的側面が強調されるようになった（McDonnell and Lloyd, 2009, p.1）。研究室で学べるような個別デザインの問題解決ではなく、共通の目標を達成しようとする人々の間でデザインがどのように行なわれるかに注意が向き始めた。実際に出現している豊富なデザイン活動に着目することが急務であると気づき始めたというわけである。

こうしてユーザーをも組み込んでの共創によるUXにおいてデザインが重要な役割を担うのは、デザインが、①共に進化する、②問題の状況が発展する、③フレームを取り扱う、④テーマを探索する、⑤対話を促す、という5つのプラクティスを持つものだからである（Dorst, 2015, p.59）。

それゆえUXには「相互に関連する状況に応じた課題を再考して、取り組むために活用できるツール」（Huang and Hands, 2022, p.205）としてのデザインが有効であり、まずは3Dにデザインが入るのも領ける。デザインは「規律ある創造性を通じて、明確に表現されていないことが多いユーザーのニーズに応えるように努める、問題解決のためのアプローチ」であり、優れたデザインとは「形態と機能をシームレスに統合する新しい問題解決の構築」をなすものである（Ertel and Solomon, 2014, p.23）。

この点でのデザインについては「デザイン経験モデル」が提唱される。それは、(a) ライフ・コンテキスト：文化、製品・イノベーション、生き方に関与する、(b) エンゲージメント：意識、魅力、コミュニケーションで約束を果たす、(c) 経験：使用、喜びの提供、生活への適合、これが不履行の場合には、(d) 解決：長く印象に残す、経験を反映させる、期待に応えることで統合し、(a) に繋ぎ、これが循環する輪を形成するというものである（Rhea, 1992）。

この時、(d) を極力少なくするために推奨されるものの1つがストーリーテリングである。それは、①感情的なつながりを構築できる、②複雑なアイデアを伝達できる、③ブランドを構築できる、④記憶に残りやすい、といった効果を持つものとされ、プロダクトデザインにもこ

れを用いることで UX を生み出すことができるとされる (Dahlström, 2020)。

また、これら (a) から (d) は UX の 4C (Context, Connection, Consumption, Closure) とされる (Press and Cooper, 2003, p.124)。このことから、経験を提供することが求められる現代ビジネス世界では、企業もデザイン思考を取り入れる必要性を認めており、デザイナーにも T 型経験デザイナーになることが求められている。それは、デジタル UX デザインやビジュアル UX デザインという専門性を縦軸とし、市場・技術への意識の高さやライトコーディングへの精通といった幅広い知識を横軸とするものである (Bethune, 2022, p.146)。

言い換えると、縦軸は分析的思考で専門領域の範囲内で発見をすること。横軸は総合的思考で専門領域外からパラダイムを変えたり、新しいロジックを持ち込んだりするような新結合をすることである (Shamiyeh, 2010, p.33)。スポーツシューズの場合、国内外の競合他社の製品を比較検討し、それらとの差別化を図れるモノをデザインすることが縦軸 (垂直的思考) であり、他の業界、例えばスマートフォンや腕時計との連動 (心拍数や走行距離のスコアリングなど) や SNS との接続、映像作品で使用されることなどを考えることが横軸 (水平的思考) となる。

そうした横軸では「イノリテラシー (innoliteracy)」(Valade-Amland, 2018) という言葉がコンサルタントから提唱されるように、イノベーションとは何であるか、そしてその過程はどのように取り組むかについての理解とスキルを必要とする。

イノリテラシーはデザインとも密接に関係する。なぜなら、デザインはイノベーションを点火させる強大な力 (powerful force) (Vedin, 2011, p.33) であり、iPod に代表されるように、非常に複雑な技術を目に見えないようにまとめ上げ、簡素なかたちとして示す「技術の消滅行為 (technology's "vanishing act")」(Utterback *et al.*, 2006) だからである。これは十全なイノリテラシーがないと成立しない。イノベーションは可能な限り多様な構成要素を統合することで達成されるので、デザイナーを参加させることで、画期的な創造性の範囲と可能性を広げることができる (Vedin, 2011, p.98)。したがって企業は Masson, Weil, and Hatchuel (2010, p.xx) が提唱するように、戦略や構造の中にイノベティブなデザインとその組織を取り入れる余地を残さなければならない。

シュミット (Schmitt, 1999, 2003) は、ギリシア神話に由来する対極にある考え方を記述するために用いられる「アポロンの (Apollonian)」と「ディオニュソスの (Dionysian)」という言葉を引いて、次のように説明している。

アポロンは体系的であり、均整がとれていて、思慮深いことを表す。ディオニュソスは熱狂的であり、情熱的で、抑制の利かない人を連想させる。これを組織に应用すると、アポロンの組織は理性的で、調和的で、秩序があり、計画的な組織である。ディオニュソスの組織は現実を異なった方法で解釈し、創造的で、混沌によって成長する。

どちらの組織にも短所があり、前者の要素が強いと組織の活力がなく、後者の要素が強いと組織が崩壊しかねない。経験価値志向の組織には両者の要素が必要となるが、割合としては

ディオニュソスの組織のエッセンスが求められる。

これは、ラス・ロバーツ（経済学者）が言うところの「ワイルド・プログラム（合理的なアプローチでは答えが出せない難問）」（Roberts, 2022）に対する取り組みが避けて通れないからでもある。この反対がデータなどから理論的な思考を駆使して解答を導く「タイム・プログラム（飼いならされた問題）」である。要するに、ゴールが明確で、客観的に結果を評価できるタイム・プログラムではなく、ゴールが主観的で定量化が難しいワイルド・プログラムを解くには、ディオニュソス的な解決が求められるというわけである。

昨今では、経験は従業員にも適応できるという論調も出てきている。マイクロソフト社のビジネス・インサイトのディレクターを務めたダニエル・ラスムスは、従業員の経験こそ、バランスと審美、そして能率と有効性についての究極の権威者であるデザインの原則を適用すべきだと主張する（Rasmus, 2011）。

セールスフォースのグローバルグロース・エバンジェリストのティファニー・ボバは、こうした従業員経験と顧客経験のレバレッジ・ポイントを最大限に活用して、勢いのある効果的なサイクルを生み出し、企業の成長率を大幅に向上させるという「エクスペリエンス・マインドセット」を提唱する。従業員経験を取り入れるという点で新しい経営モデルであり、意図的で包括的なアプローチとなる（Bova, 2023 訳書, 2024, p.14）。

## 5. 「顧客幸福」をビジネスとする価値主義の時代へ

幸福について研究する北欧の研究者<sup>10)</sup>によると、ホテルやレストラン・映画・講義など自分自身が多様に経験したことを5段階のレビューで評価すると、繊細で豊かでユニークな経験が要約され、切り詰められ、単純で正確なものに変えられ、中央値が生まれることで比較できるものだと思う点に留意すべきと指摘する。なぜなら、それは他人の経験であって、自分の経験ではないからである。そのことから次のような点を主張する（Dahlen and Thorbjørnsen, 2023 訳書, 2024, p.135）。

- ①数字は人々の経験を縮小してしまう：数字は、よくても自分の経験のいくつかの側面と特徴の平均値でしかない
- ②経験に数字をあてはめれば、比較できるようになるわけではない：すべての経験は、この世でひとつだけのものだ
- ③数字は、自分自身のものでも他人のものでも、経験の前でも後でも、その経験の輝きを薄れさせる場合があるのを忘れないこと

このような経験の中でも、幸福な経験は人生においていつまでも記憶に留まる大切なものとなる。ギリシア人は、人生が充実した状態を「ユーダイモニア」と呼んだ。これは幸福、満足と訳すことができ、まさに幸せであることが充足感を招くのである。

シュミットもCXに続いて「顧客幸福（Customer Happiness）」について、ベテランジャーナリストとの共著（Schmitt with Zutphen, 2012）で、それを提供するためのメソッドを事例とと

もに紹介している。顧客幸福のビジネスモデルは、幸せを感じさせる「顧客満足」と喜びを感じさせる「顧客歓喜」の2つからロイヤルティをプロモーションという成果を得る (Schmitt with Zutphen, 2012, p.12)。より実践的になるように、シュミットらはPMEハピネスモデルを提唱する。それは、Pleasure：肯定的な感情をもたらすこと、Meaning：個人的な価値と関連付けること、Engagement：そのモノやサービスで満たされるようにすること、である (Schmitt with Zutphen, 2012, p.37)。

それぞれタッチポイントとなるのは、Pleasureではプロダクトデザインの美しさ、店舗での経験、ひねりを加えたサービスであり、Meaningでは製品及びブランドのエッセンス、オーセンティックなコミュニケーション、ミッションとしてのCSRである。Engagementでは関係者との共創、スプラッシュイベント、ソーシャルメディアとなる (Schmitt with Zutphen, 2012, p.128)。

資本主義から価値主義への転換が進むにつれ、こうした顧客幸福が最重視されるようになった。その際の企業の在り方は、前述のシュミットも示しているように「ディオニュソス的」な要素を有する。ディオニュソスはギリシア神話に出てくる葡萄酒と豊穡と演劇の神である。我々がコロナ禍で痛感したのは、祝祭の有り難さ・味わい深さである。ステイホームが余儀なくされ、生活必需品を最寄りのスーパーマーケットで買う程度の生活(ケの日が連綿と続く状況下)で改めて気付いたのは「ハレの日」のもたらす効用である。

ストックホルム大学で経営学を教えるピエレ・グリレット・デ・モンソクは、エッセティクス(審美)をマネジメントし、メタフィジカル(形而上学的:かたちを超えた精神的な思考)でマーケティングを行なうアート企業を「ディオニュソス社(Dionysus Inc.)」と名付けた。芸術家のようにデザインし、批評家のようにマーケティングし、技術者のように生産し、観客のように消費する。それをアート企業のマイクロ・マネジメントとした (Guillet de Monthoux, 2004, p.313)。これは今後のビジネスのアプローチに示唆に富む見解である。

### Ⅲ. おわりに:「ヒトの頭脳の中の創造性」に価値がある

現代ビジネス世界において、経験を提供することが重要である。ピーター・F・ドラッカーが「マネジメントの預言者」と称したフォレット女史は、経験とは「何かを検証する過程(a verifying process)」ではなく、創造していく過程と見なし、自己を維持し、成長するために必要なものであることを示した (Follett, 1924 訳書, 2017, p.141)。本稿ではここまで、そうした経験の中でもUX(ユーザーエクスペリエンス)について、デザイン経営とのつながりの点を検討してきた(表1)。

かつてピーター・ブルック(舞台演出家)は、自ら身を置く演劇界では常識だったことを神経科学で発見されたミラーニューロンが説明してくれると語った<sup>11)</sup>。ミラーニューロンとは「鏡の神経細胞」の名の通り、他者の行動を目にした時にそれを記憶して、自分もそれを経験

したかのような反応をするということである。

『経験経済』のメタファーが舞台であることと照らし合わせると、このミラーニューロンは今後のビジネスを展開するにおいて注目すべきコンセプトである。2000年代からニューロマーケティング、心脳マーケティング、脳科学マーケティング、ニューテクノロジーといったフレーズで検証が進み、実践が促されているのは特筆すべき点である。今後のデザイン経営の研究は、これらの領域が示唆するところとの接続を持つことが求められる(八重樫ほか, 2024)。

岩井克人(経済学者)は、イノベーションが利潤の源泉となったポスト産業資本主義では、絶えず新しい何かを生み出さないとならないとし、その差異を生み出せるのは「ヒトの頭脳」しかないことを強調する。「おカネでは買えないヒトの頭脳の中の創造性」に価値があり、そうした創造的な仕事をしてもらうためには自由な時間、社会的な信頼できる同僚、共感できる目標、文化的な環境などを企業が提供する必要があるという(岩井, 2024, pp.254-255)。

こうした創造的な仕事は制御(コントロール)できないものである。企業にできるのは、経験デザインコンサルタンシーのクリス・リスドンとパトリック・クワットルバウムが言うように「指揮(オーケストレーション)」(Risdon and Quattlebaum, 2018)するということが適した表現である。これは舞台というビジネスメタファーにも相性がよいフレーズである。

こういった点は、これからの価値主義時代における企業のデザイン経営の在り方への示唆である。

表1: 本稿での検討のまとめ(筆者作成)

<b>会社という企て= CI</b>		
経験とは「何かを検証する過程(a verifying process)」ではなく、創造していく過程と見なす(Follett, 1924)		
↓		
自己を維持し、成長するために経験が必要である		
現代ビジネス世界において、こうした経験を提供することが重要である		
↓		
本稿では、このような経験の中でも特にUX(User Experience)について、デザイン経営とのつながりの点を検討する		
↓		
<b>UXとデザイン経営</b>		
『経験経済』(Pine II and Gilmore, 1999)		
ビジネスは舞台であり、仕事は劇であり、戦略はドラマであり、過程は台本であり、提供物はパフォーマンスであり、商品は小道具であり、企業は経験ステージャー(場のデザイナー)である		
↓		
経験の4E領域(realms)		
価格ではなく経験の提供で競う時代へ	<b>【受動的に吸収】</b> 娯楽(Entertainment): 芝居を鑑賞することなど	<b>【積極的に吸収】</b> 教育(Education): 大学で学ぶことなど
	<b>【受動的に没入】</b> 審美(Esthetic): 美術館に行くことなど	<b>【積極的に没入】</b> 脱日常(Escapist): テマパークで一日を過ごすことなど
	↓	

価格ではなく 経験の提供で 競う時代へ	経験経済におけるデザイナーの果たす役割 (Press and Cooper, 2003)			
	①知的メーカー (創造的問題解決者, 職人, 反省的思考家)	②知識ワーカー (活動的学習者, ネットワーカー, コミュニケーター)	③持続可能な企業家 (マネジャー兼マーケティング, 事業戦略家, エコロジスト)	④活動的の市民 (社会的伝授者, 共感者, 国際人)
	↓			
	『経験経済』アップデート版 (Pine II and Gilmore, 2011)			
	①顧客我慢を減らすことなくすかに留意すべき	②従業員を演者として会社は導くべき	③時間の使い方を示唆すべき	④経験するほど変革がもたらされるべき
	↓			
	『経験経済』アップデート版 (Pine II and Gilmore, 2011)			
	いかに有限な時間を使って, より豊かな経験を得られるか: 「時間の金銭的価値 (MVT: money value of time)」が重視されている			
	CXの観点からすると, デザインは簡素なほど優雅 (エレガンス) であると受け取られ, 美的であり, かつ知的であり, 完全体に近いと見なされるほど魅力があるとされる (Papanek, 1979)			
	CXの代表的モデル: シュミットのCEM	↓		
生活のあらゆる場面で「感覚的に満たされること (sensory content)」が選ばれる決め手となる (Postrel, 2003)				
ショッピング・モールの顧客に対し, 調査協力の報酬に金銭的なものがよいか, 経験価値的なものがよいかと尋ねたところ, 後者を選ぶ者が多かった (Kivetz and Simonson, 2002)。				
↓				
Beyond Philosophy 社: 顧客がその企業の経験をした際の「マインドスペース (心の空間)」を支配するようなポジティブな関係性を創り出すことが重要である (Shaw, Dibechi, and Walden, 2010)				
マインドスペースを4次元のスケープで捉えるモデル (Gad, 2016)				
①機能的次元: 製品・サービスの認知された便益		②精神的次元: 個人に対する洞察や指針を生み出す能力	③信仰的次元: 産業・社会において, より高い目的や意味があるという認識 (人々と地球のためのよりよい生活の質)	④社会的次元: 集団の社会的コンテキストを創り出す能力という4次元のスケープで捉えるモデル
↓				
CXの実践において陥りやすい7つの大罪 (Smith, and Milligan, 2015)				
①リップサービスだけのリーダーシップをとる		②サイロ思考をとる	③全ての顧客は平等だと見なす	④全てのタッチポイントは平等だと見なす
⑤思考訓練で正解が出せると思う		⑥テクノロジーを主導する	⑦経験ではなく満足で測る	
↓				
Smith + Co は, こうした誤りを避けるために, Engage – Insight – Define – Design – Align – Measure – Innovate というCXの7つのステップを辿るべきだと唱える				
↓				
CEM (Customer Experience Management: Schmitt, 1999, 2003)				
第1段階	顧客の経験価値世界を分析する			
第2段階	経験価値プラットフォームを構築する			
第3段階	ブランド経験価値をデザインする			
第4段階	顧客インターフェースを構築する			
第5段階	継続的なイノベーションに取り組む			

CX の 代 表 的 モ デ ル : シ ュ ミ ッ ト の CEM	↓					
	CEM の利点					
	①差別化がもたらされる	②顧客との深いつながりがもたらされる	③コストが削減される			
	↓					
	経験価値モジュール					
感覚的経験価値 (Sense)	情緒的経験価値 (Feel)	認知的経験価値 (Think)	行動的経験価値 (Act)	関係的経験価値 (Relate)		
五感 (視覚・聴覚・触覚・味覚・嗅覚) を通じて感覚に訴える	顧客の内面にあ るフィーリング や感情に訴える	顧客の創造力を 引き出すことを 通じて顧客の知 性に訴える	身体的なもの、 あるいはライフ スタイル、他者 との相互作用に 訴える	準拠集団に属し ているという感 覚を持ってもら うためのアプ ローチ		
これらを包括的に提供することが CEM の究極の目的である						
拡張思考：未 来を見据えた 協働デザイン	デザインがユーザーの経験を的確に創出できるのは、 デザインが次の5つに貢献するからである (Liedtka, King, and Bennett, 2013)					
	①よりよい質問 をするためのリフ レーミング	②違いを活用す るためのコラボ レーション	③無関心を許容 してエンゲー ジメントを誘 う	④本質を抽出す るためのキュ レーション	⑤惰性と官僚制 を打破するた めのスピード加 速	
	↓					
	企業に成功をもたらすためにデザインをどのように活用できるか についての普遍的なレシピはない					
	唯一、価値を付加できるのは、デザインを 「総合的なアプローチによる行動のための複雑なコンセプト」 と理解している場合だ (Zec, 2018)					
	↓					
	CV (Consumer Value) の種類が推移している (Hines, 2016)					
	①トラディショナル： ルールに従う	②モダン： 達成する	③ポストモダン： それがどういう意味 かが分かる	④インテグラル： 差異を創る		
	それまでに沿った一 貫性のあるデザイン	競合相手を打ち負か す最良のデザイン	独自の視点を尊重す る参加型デザイン	オープンソースアプ ローチでの共創型デ ザイン		
	↓					
	「未来を見据えたデザイン (future-friendly design)」となる					
	↓					
	「拡張思考 (expansive thinking：強化されたデザイン思考)」 (Skibsted and Bason, 2022)					
	①タイム： 長期的に捉 える	②プロクシミ ティ： 問題の文脈の 中に消費者を 入れ込む	③ライフ： デジタル化に も対応	④バリュー： サーキュラー デザイン含む	⑤ディメン ジョンズ： AR や VR に も対応	⑥セクター ズ： 公共も領域 にする
	↓					
拡張思考によって達成されるデザイン・ドリブン・トランスフォーメーションの4M (Alexander et al., 2023)						
①ミッション： なぜ変化するの かという意図	②マルチプリシ ティ： より望ましい未 来に向けての 方向付け	③マインド： 関与者の同調	④メソッド： 協同的デザ イン			
↓						

拡張思考：未来を見据えた協働デザイン	「人々によるデザイン (design by people)」(岩瀬, 2024)				
	あと 20 年もすれば、それは人間・モノ・サービス・インフラの間の複数の関係性から成る「集団的夢想 (collective dreaming)」となり、多様なチームや個人のネットワークを繋ぎ、ありがたい未来へ導く夢想家としてのデザイナーのもとで「人々によるデザイン (design by people)」がなされていく				
T 型経験デザイナーによる UX 創出	顧客経験の 3D (Allen, Reichheld, and Hamilton, 2005)				
	①デザイン：適切なモノをつくって、最適な顧客に経験させる	②デリバリー：社内の全部門が機能横断的に関わって、顧客が望む経験を届ける	③コストが削減される		
	↓				
	全社を挙げて UX に取り組む必要があるのは、UX が人と製品とが相互作用する際のあらゆる点 (手に持った感じ、使い方の理解、使っている時の気分、目的の果たし方、使用時の文脈への適合性、生活の質への貢献度など) を踏まえるからである (Alben, 1996)				
	↓				
	デザイン部門以外の多くの部門、さらには社外の者が加わるほど「閃く瞬間 (glimmer movement)」(Berger, 2009) を得られる				
	昨今、そこにはユーザーも加えられる				
	↓				
	ユーザーをも組み込んだ共創による UX においてデザインが重要な役割を担う、5つのプラクティス (Dorst, 2015)				
	①共に進化する	②問題の状況が発展する	③フレームを取り扱う	④テーマを探索する	⑤対話を促す
	↓				
	優れたデザインとは「形態と機能をシームレスに統合する新しい問題解決の構築」をなすものである (Ertel and Solomon, 2014)				
	↓				
	「デザイン経験モデル」(Rhea, 1992)				
	(a) ライフ・コンテキスト：文化、製品・イノベーション、生き方に関与する				
	(b) エンゲージメント：意識、魅力、コミュニケーションで約束を果たす				
	(c) 経験：使用、喜びの提供、生活への適合				
	↓ (これが不履行の場合には)				
	(d) 解決：長く印象に残す、経験を反映させる、期待に応えることで統合し、(a) に繋ぎ、これが循環する輪を形成する				
	↓				
これら (a) から (d) は UX の 4C (Context, Connection, Consumption, Closure) とされる (Press and Cooper, 2003)					
↓					
デザイナーにも T 型経験デザイナーになることが求められている					
デジタル UX デザインやビジュアル UX デザインという専門性を縦軸とし、市場・技術への意識の高さやライトコーディングへの精通といった幅広い知識を横軸とする (Bethune, 2022)	縦軸は分析的思考で専門領域の範囲内で発見をすること、横軸は総合的思考で専門領域外からパラダイムを変えたり、新しいロジックを持ち込んだりするような新結合をすることである (Shamiyeh, 2010)				
↓					
「アポロンの (Apollonian)」と「ディオニュソスの (Dionysian)」(Schmitt, 1999, 2003)					

	アポロンは体系的であり、均整がとれていて、思慮深いことを表す		ディオニュソスは熱狂的であり、情熱的で抑制の利かない人を連想させる	
	↓ (これを組織に応用すると)			
	アポロンの組織は理性的で、調和的で、秩序があり、計画的な組織である		ディオニュソスの組織は現実を異なった方法で解釈し、創造的で、混沌によって成長する	
	↓			
	経験価値志向の組織には両者の要素が必要となるが、割合としてはディオニュソスの組織のエッセンスが求められる			
	↓			
	昨今では、経験は従業員にも適応できるという論調も出てきている			
	従業員の経験こそ、バランスと審美、そして能率と有効性についての究極の権威者であるデザインの原則を適用すべき (Rasmus, 2011)			
	↓			
	「エクスペリエンス・マインドセット」(Bova, 2023)			
	従業員経験と顧客経験のレバレッジ・ポイントを最大限に活用して、勢いのある効果的なサイクルを生み出し、企業の成長率を大幅に向上させる			
	↓			
	従業員経験を取り入れるという点で新しい経営モデルであり、意図的で包括的なアプローチとなる			
	「顧客幸福」をビジネスとする価値主義の時代へ	幸福な経験は人生においていつまでも記憶に留まる大切なものとなる		
↓				
「顧客幸福 (Customer Happiness)」				
PME ハッピーネスモデル (Schmitt with Zutphen, 2012)				
Pleasure : 肯定的な感情をもたらすこと		Meaning : 個人的な価値と関連付けること		
Engagement : そのモノやサービスで満たされるようにすること				
プロダクトデザインの美しさ、店舗での経験、ひねりを加えたサービス		製品及びブランドのエッセンス、オーセンティックなコミュニケーション、ミッションとしての CSR		
		関係者との共創、スプラッシュイベント、ソーシャルメディア		
↓				
アート企業 = 「ディオニュソス社 (Dionysus Inc.)」 (Guillet de Monthoux, 2004)				
芸術家のようにデザインし、批評家のようにマーケティングし、技術者のように生産し、観客のように消費する				
↓				
今後のビジネスのアプローチへの示唆				
↓				
<b>「ヒトの頭脳の中の創造性」に価値がある</b>				
ミラーニューロン : 「鏡の神経細胞」の名の通り、他者の行動を目にした時にそれを記憶して、自分もそれを経験したかのような反応をすること				
『経験経済』のメタファーが舞台であることと照らし合わせると、このミラーニューロンは今後のビジネスを展開するにおいて注目すべきコンセプトである				
↓				
今後のデザイン経営の研究は、これらの領域が示唆するところとの接続を持つことが求められる (八重樫ほか, 2024)。				
↓				

「おカネでは買えないヒトの頭脳の中の創造性」に価値がある (岩井, 2024)
創造的な仕事をしてもらうためには自由な時間, 社会的な信頼できる同僚, 共感できる目標, 文化的な環境などを企業が提供する必要がある
↓
こうした創造的な仕事は制御 (コントロール) できない
「指揮 (オーケストレーション)」(Risdon and Quattlebaum, 2018) するということが適した表現であり, これは舞台というビジネスメタファーにも相性がよいフレーズである
これからの価値主義時代における企業のデザイン経営の在り方への示唆

## 【注】

- 1) 劇には次の4つの型がある。
  - ①即興劇 (Improv Theatre) 発想の飛躍, アドリブが要求される,
  - ②舞台劇 (Platform Theatre) 台本をもとに安定した演技をする,
  - ③編集劇 (Matching Theatre) 各種のテイクやシーンを繋ぎ合わせる,
  - ④路上劇 (Street Theatre) 最も人を引き込みやすい劇
- 2) シュミットらは, テーマの9つの領域として, ①歴史, ②宗教, ③ファッション, ④政治, ⑤心理学, ⑥哲学, ⑦物質界, ⑧大衆文化, ⑨芸術, を挙げる (Schmitt and Simonson, 1997, pp.128-129)。
- 3) これは印象に関わることで, シュミットらは次の6つを「総合印象の次元 (dimensions of overall impressions)」として掲げる (Schmitt and Simonson, 1997, pp.172-185)。
  - ①時間: 過去, 現在, 未来,
  - ②空間: 都市/地方, 東洋/西洋,
  - ③技術: 機械/ハンドメイド,
  - ④本物: オリジナル/模倣,
  - ⑤洗練: 安っぽい/洗練された,
  - ⑥規模: 壮大か小さいか
- 4) これについてジェセフ・バイン2世は2011年に別の書籍で, デジタル・フロンティアでの顧客価値の創造について, Xbox Kinect やスマートフォン・カメラなどを例に挙げながら, リアル世界の中にデジタル・ガジェットを取り入れ, マルチパスを築いていく方法を提唱する (Pine II and Korn, 2011)。
- 5) 鹿毛康司 (マーケティング & クリエイティブディレクター) は, 人の5%は潜在意識 (ニーズ) で, 95%は潜在意識 (インサイト: 個々の奥のダークサイド) であり, それを「本人も気がついていないけれど喜んでもらえる心のツボ」と表現する (鹿毛, 2024, p.194)。
- 6) シュミットに関しては, Schmitt (1999 訳書, 2000), Schmitt (2003 訳書, 2004) を参考にしている。
- 7) 顧客接点での経験価値を把握することに関して, イアン・マクミラン (ペンシルバニア大学ウォートンスクール教授) と, リタ・マグレイス (コロンビア大学大学院ビジネススクール教授) は, 古典的な一連の質問である「何を・どこで・誰が・いつ・どのように」を意思決定の様々な段階で尋ねることを提案している (MacMillan and McGrath, 1997)。  
シュミットは, その際には, ①人工的な状況ではなく, 日常的な環境で (文化人類学的な視点で) 調査を実施する, ②適切な顧客の反応を引き出すために, 実際に近づけた刺激 (絵や写真ではなく実物) を用いる, ③顧客にさまざまな現実を思い起こさせる, という3つの調整が必要であるとする。
- 8) シュミットの5つの経験価値を分析フレームワークとしてスターボックス, イケア, レゴを検討したものに, 八重樫・岩谷 (2024) 『デザイン・バイ・マネジメント』所収, 第1章「経験経済におけるデザイン・ベースの企業戦略」第2章「デザイン・ベースの企業戦略における「デザイン経験」のマネジメント」がある。
- 9) デジタル化に対応するデザインについては R/CA (デジタル・アドバタイジング & マーケティング・コンサルタンシー) のバリー・ワックスマンとクリス・スタッツマンがナイキプラスの事例に基づき, 機能統合によるビジネス変革での次の7つの原則を示している (Wacksman and Stutzman, 2014)。
  - ①実用性とは関連性である,
  - ②コンテキストは王様である,
  - ③シナジーは顧客を獲得する,
  - ④価値創造を再考する,
  - ⑤価値提供をリデザインする,
  - ⑥価値獲得をリダイレクトする,
  - ⑦世界がそれに依存しているかにリードする
- 10) ミカエル・ダレーン (ストックホルム商科大学教授) とヘルゲ・トルビョルンセン (ノルウェー経済高等学院: NHH 教授)。

- 11) Rizzolatti and Sinigaglia (2006 訳書, 2023, p.7)。岩井克人 (経済学者) もミラーニューロンの発見は、人間の社会的な行動の一部に生物学的な基礎 (人類の社会性に生命科学的・遺伝的な根拠付け) が与えられつつあることを認めている (岩井, 2024, p.206, 213)。

#### 【参考文献】

- Alben, L. (1996). "Quality of Experience: Defining the Criteria for Effective Interaction Design," *Interactions*, Vol.3, No.3, pp.11-15.
- Allen, J., Reichheld, F.F., and Hamilton, B. (2005). "The Three 'Ds' of Customer Experience," In *Working Knowledge for Business Leaders*, Harvard Business School, November 7, 2005.
- Alexander, R., Pember, R., Press, J., and Sweatt, K. (2023). *A Design-Driven Guide for Entrepreneurs: Strategies for Starting Up in a Multiverse*, Routledge.
- Berger, W. (2009). *Glimmer: How Design Can Transform Your Business, Your Life, and Maybe Even the World*, Random House Books.
- Bethune, K. (2022). *Reimagining Design: Unlocking Strategic Innovation*, The MIT Press.
- Bova, T.D. (2023). *The Experience Mindset: Changing the Way Think About Growth*, Penguin Random House. (高橋佳奈子 (訳) (2024). 『顧客体験と従業員体験の好循環をつくる エクスペリエンス・マインドセット』日本能率協会マネジメントセンター)
- Branson, R. (2012). *Like a Virgin: Secrets They Won't Teach You at Business School*, Virgin Books. (土方奈美 (訳) (2013). 『ライク・ア・ヴァージン ビジネススクールでは教えてくれない成功哲学』日経 BP 社)
- Dahlen, M. and Thorbjørnsen, H. (2023). *More Numbers Every Day: How Data, Stats, and Figures Control Our Lives and How to Set Ourselves Free*, Hachette Books (西田美緒子 (訳) (2024). 『数字まみれ — 「なんでも数値化」がもたらす残念な人生』東洋経済新報社)
- Dahlström, A. (2020). *Storytelling in Design: Defining, Designing, and Selling Multidevice Products*, O'reilly. (中橋直也 (訳) (2024). 『プロダクトデザインのためのストーリーテリング 「物語」で魅了するユーザーエクスペリエンスを生み出す』オライリー・ジャパン)
- Dorst, K. (2015). *Frame Innovation: Create New Thinking by Design*, The MIT Press.
- Dreyfuss, B. (2004). "The Power of Design," *Business Week*, May 17.
- Ertel, C. and Solomon, L.K. (2014). *Moments of Impact: How to Design Strategic Conversations that Accelerate Change*. Simon & Schuster.
- Follett, M.P. (1924). *Creative Experience*, Oxford University. (三戸公 (監訳), 齋藤貞之・西村香織・山下剛 (訳) (2017). 『創造的経験』文真堂)
- Gad, T. (2016). *Customer Experience Branding: Driving Engagement through Surprise and Innovation*, KoganPage.
- Greene, J. (2010). *Design is How It Works: How the Smartest Companies Turn Products into Icons*, Portfolio.
- Guillet de Monthoux, P. (2004). *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*, Stanford Business Books.
- Hines, A. (2016). "Future-friendly Design: Designing for and with Future Consumers," In Luchs, M.G., Swan, K.S., and Griffin, A. (Eds.) *Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA*, John Wiley & Sons, pp.333-348.
- Huang, Y. and Hands, D. (2022). *Design Thinking for New Business Contexts: A Critical Analysis through Theory and Practice*, palgrave macmillan.
- Kivetz, R. and Simonson, I. (2002). "Earning the Right to Indulge," *Journal of Marketing Research*, Vol.39, pp.155-170.
- Liedtka, J., King, A., and Bennett, K. (2013). *Solving Problems with Design Thinking: 10 Stories of What Works*, Columbia Business School Publishing.
- MacMillan, I. and McGrath, R. (1997). "Discovering New Points of Differentiation," *Harvard Business Review*, July-August 1997, pp.131-152.
- Masson, P.L., Weil, B., and Hatchuel, A. (2010). *Strategic Management of Innovation and Design*, Cambridge

- University Press.
- McDonnell, J. and Lloyd, P. (Eds.) (2009). *About: Designing -Analysing Design Meetings*, CRC Press.
- Mclimore, D. (2023). *Richard Branson In His Own Words*, Agate. (栗田佳代 (訳) (2024). 『リチャード・ブランソンの生声 本人自ら発言だからこそ見える真実』 文藝社)
- Papanek, V. (1971). *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change*, Academy Chicago, (阿部公正 (訳) (1974). 『生きのびるためのデザイン』 晶文社)
- Picchi, A. (2022). *Design Management: Create, Develop, and Lead Effective Design Teams*, Apress.
- Pine II, B.J. and Gilmore, J.H. (2020). *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*, Harvard Business Review Press.
- Pine II, B.J. and Gilmore, J.H. (2011). *The Experience Economy, Update Edition*, Harvard Business Review Press.
- Pine II, B.J. and Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press. (電通「経験経済」研究会 (訳) (2000). 『経験経済 エクスペリエンス・エコノミー』 流通科学大学出版/岡本慶一・小高尚子 (訳) (2005). 『[新訳] 経験経済 脱コモディティ化のマーケティング戦略』 ダイヤモンド社)
- Pine II, B.J. and Korn, K.C. (2011). *Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier*, Berrett-Koehler.
- Postrel, V. (2003). *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value is Remarking Commerce, Culture, and Consciousness*, Perennial.
- Press, M. and Cooper, R. (2003). *The Design Experience: The Role of Design and Designer in the Twenty-First Century*, Ashgate.
- Rasmus, D.W. (2011). *Management by Design: Applying Design Principles to the Work Experience*, John Wiley & Son, Inc..
- Rhea, D. (1992). "A New Perspective on Design: Focusing on Customer Experience," *Design Management Journal*, Vol.9, No.4, pp.10-16.
- Risdon, C. and Quattlebaum, P. (2018). *Orchestrating Experiences: Collaborative Design for Complexity*, Rosenfeld Media. (篠原稔和 (監訳), ソシオメディア株式会社 (訳) (2024). 『[デザインマネジメントシリーズ] エクスペリエンス・オーケストレーション 複雑な環境下における共創デザインのためのメソッドとワークショップ』 東京電機大学出版局)
- Rizzolatti, G. and Sinigaglia, C. (2006). *So Quel Che Fal: Il Cervello Che Agisce e I Neuroni Specchio*, Raffaello Cortina Editor. (茂木健一郎 (監修), 柴田裕之 (訳) (2023). 『ミラーニューロン 新装版』 紀伊国屋書店)
- Roberts, R. (2022). *Wild Problems: A Guide to the Decisions That Define Us*, John Murray Learning. (ラッカ珠美 (訳) (2024). 『「知の巨人」たちがやっている非合理的な思考術 いかにして「人生の難問」に答えを出すべきか』 二見書房)
- Schmitt, B.H. with Zutphen, G.V. (2012). *Happy Customers Everywhere: How Your Business Can Profit from the Insights of Positive Psychology*, palgrave macmillan.
- Schmitt, B.H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, Wiley. (嶋村和恵・広瀬盛一 (訳) (2004). 『経験価値マネジメント-マーケティングは製品からエクスペリエンスへ』 ダイヤモンド社)
- Schmitt, B.H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一 (訳) (2000). 『経験価値 (エクスペリエンシャル) マーケティング 消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』 ダイヤモンド社)
- Schmitt, B.H. and Simonson, A. (1997). *Marketing Aesthetics*, Free Press, pp.128-129. (河野龍太 (訳) (1998). 『「エクセティクス」のマーケティング戦略-“感覚的経験”によるブランド・アイデンティティの戦略的管理』 桐原書店)
- Shamiyeh, M. (2010). "Design New Future!," In Shamiyeh, M. and DOM Research Laboratory (Eds.) *Creating Desired Future: How Design Thinking Innovation Business*, Birhäuser Basel.
- Shaw, C., Dibechi, Q., and Walden, S. (2010). *Customer Experience: Future Trends and Insights*, palgrave macmillan.
- Skibsted, J.M. and Bason, C. (2022). *Expand: Stretching the Future by Design*, Matt Holt Books.

- Smith, S. and Milligan, A. (2015). *On Purpose: Delivering a Branded Customer Experience People Love*, KoganPage.
- Utterback, J., Vedin, B-A., Alvarez, E., Ekman, S., Sanderson, S.W., Tether, B., and Verganti, R. (2006). *Design-Inspired Innovation*, World Scientific Publishing. (サイコム・インターナショナル (監訳) (2008). 『デザイン・インスパイアード・イノベーション —顧客に喜びを与え、簡素と品位を強調し、意味を創造する』ファーストプレス)
- Valade-Amland, S. (2018). *Innoliteracy<sup>TM</sup>: From Design Thinking to Tangible Change*, Business Expert Press.
- Vedin, B-A. (2011). *The Design-Inspired Innovation Workbook*, World Scientific Publishing.
- Wacksman, B. and Stutzman, C. (2014). *Connected by Design: 7 Principles of Business of Business Transformation Through Functional Integration*, Jossey-Bass.
- Walden, S. (2017). *Customer Experience Management Rebooted: Are You an Experience brand or an Efficiency brand ?*, palgrave macmillan.
- Zec, P. (2018). *The Form of Success -Design as a Corporate Strategy*, reddot edition.
- Zec, P. and Jacob, B. (2010). *Design Value: A Strategy for Business Success*, reddot edition.
- 岩渕正樹 (2024). 『世界観のデザイン』クロスメディア・パブリッシング
- 岩井克人 (2024). 『資本主義の中で生きるということ』筑摩書房
- 鹿毛康司 (2024). 『無双の仕事術』クロスメディア・パブリッシング
- 北岡元 (2024). 『ネクスト・インテリジェンス - 高度情報化時代の「利益を実現する知識」』慶應義塾大学出版会
- 岡田庄生 (2024). 『ユーザー発案者効果 —ユーザー創造製品のマーケティング・コミュニケーション戦略』硯学舎
- 八重樫文・永盛祐介・後藤智・安藤拓生・張雪瑩・三好春陽 (2024). 「デザイン研究における生理学的アプローチの動向と課題」『デザイン科学研究』Vol.3, pp.95-116.
- 八重樫文・岩谷昌樹 (2014). 『デザイン・バイ・マネジメント』青山社

## UX (User Experience) and Design-Driven Management

Masaki Iwatani\*

Kazaru Yaegashi\*\*

### Abstract:

This study focuses on the significance of experience in management and aims to clarify the relationship between User Experience (UX) and design-driven management. Referring to domestic and international research as well as practical case studies on the creation of experiential value in corporations, the study examined five perspectives.

First, drawing on the concept of the “experience economy” (Pine II and Gilmore, 1999), it organized the historical shift from price and function to experience as the central source of value, and, with reference to Schmitt’s (1999, 2003) model of experiential value, examined the significance of the concept of experiential value and its relevance to design-driven management. Second, it reviewed representative models of Customer Experience (CX) and discussed the need for an integrated perspective that encompasses sensory, emotional, cognitive, behavioral, and relational values. Third, based on the notion of expansive thinking, it examined the collaborative design mindset that envisions the future collectively, demonstrating that design functions as a comprehensive act that mediates culture, economy, and society. Fourth, through the concept of the T-shaped experience designer, it analyzed an organizational framework for generating UX across departments, and pointed out the necessity of balancing specialization with the integration of interdisciplinary knowledge. Fifth, it explored the emerging era of “value-ism,” in which customer well-being becomes a central business purpose, and discussed the need to reposition ethical and social values alongside emotional value.

Through these examinations, experience was positioned as a creative process, and it was clarified that organizational culture and value are dynamically formed through its generation and circulation. Consequently, it was demonstrated that the core of new value creation in design-driven management lies in generative organizational transformation mediated by experience.

### Keywords:

UX (User Experience) Design-Driven Management CX (Customer Experience)  
CEM (Customer Experience Management) Value-Based Principle

---

\* Professor, School of Business Administration, Tokai University

\*\* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University